

**SATU ANALISIS STAIL KEPEMIMPINAN PENGETUA
DAN IKLIM ORGANISASI DI SEKOLAH
MENENGAH DAERAH KOTA SETAR,
KEDAH DARULAMAN.**

**DISEDIAKAN OLEH:
AHMAD RUSLI BIN DIN
(80255)**

**Sebagai memenuhi keperluan kursus bagi
Program Kembar UUM - IAB
Sarjana Sains Pengurusan (Msc. Mgt)
(Cohort 3)**

**SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
1997**

**SATU ANALISIS STAIL KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN IKLIM
ORGANISASI DI SEKOLAH MENENGAH DAERAH KOTA SETAR,
NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah **Siswazah** untuk memenuhi

keperluan sebahagian daripada program

Ijazah **Sarjana** Sains Pengurusan

Universiti **Utara** Malaysia

Oleh

AHMAD RUSLI BIN DIN

Ahmad Rusli bin Din, 19%. (c) Hak Cipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification Of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

AHMAD RUSLI BIN DIN

calon untuk ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

**SATU ANALISIS STAIL KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN IKLIM ORGANISASI
DI SEKOLAH MENENGAH DAERAH KOTA SETAR KEDAH DARUL AMAN.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

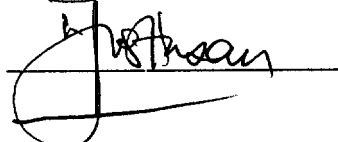
bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi
bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the
field is covered by the thesis).

**AJK Tesis
(Thesis Committee)**

Nama
(Name) P.M. Hj. Abdul Razak bin Ismail
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan
(Signature) 

Nama
(Name) P.M. Dr. Mohd. Yusof bin Hasan

Tandatangan
(Signature) 

Nama
(Name) _____

Tandatangan
(Signature) _____

Tarikh
(Date) 5/5/97

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dihasilkan sebagai **memenuhi sebahagian daripada** pengajian **lepasan** ijazah Universiti **Utara Malaysia** (**UUM**). **Saya** bersetuju supaya pihak **perpustakaan** **mengadakan tesis ini bagi** tujuan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran **untuk** membuat **salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi** tujuan **akademik** mestilah **mendapat** kebenaran **daripada** penyelia **saya** atau semasa **ketiadaan beliau**, kebenaran **tersebut** boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. **Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas** keseluruhan atau **sebahagian** daripada **tesis ini** untuk perolehan kewangan tidak **dibenarkan tanpa** kebenaran **bertulis daripada saya.**

Permohonan untuk kebenaran membuat **salinan atau** lain-lain **kegunaan samada secara** keseluruhan atau **sebahagiannya** boleh dibuat dengan **menulis** kepada :

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia,

06010 **Sintok,**

Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Syukur **Alhamdulillah**, dengan **limpah kurnia** dan **keizinannya tesis ini** &pat disiapkan **dengan** sempuma. **Saya ingin** mengucapkan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Hj. **Abdul Razak bin Ismail** yang sudi **meluangkan** masa **dalam** membimbing **saya** menyiapkan tesis **ini**. Tidak **lupa** ribuan terima kasih **juga** diucapkan kepada Prof. Madya Dr. Mohd. Yusof **Hasan** yang telah **memberi** nasihat dan idea kepada **saya** dalam proses menyiapkan tesis **ini**. **Setinggi-tinggi** ucapan terima kasih kepada **Profesor** Madya Dr. **Ibrahim bin Abdul Hamid**, **juga** Dr. Ibrahim **Ahmad Bajunid** dan semua **kakitangan** yang **terlibat** secara **langsung** atau **tidak langsung** dalam **memberi tunjuk ajar dan** peluang kepada **saya** melanjutkan pengajian. **Ucapan terima kasih juga ditujukan** kepada semua pengetua dan **penolong kanan di** Sekolah Menengah **terpilih** di Daerah Kota **Setar**, Negeri Kedah Darul **Aman** yang telah **memberi bantuan** dan **sokongan** semasa **saya** menjalankan **kajian ini**. Tidak ketinggalan ucapan terima kasih kepada rakan kohort 3 UUM / IAB kerana turut membantu **serta memberi** nasihat di **sepanjang** tempoh pengajian **ini**.

Akhir sekali setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih kepada **isteri tercinta** Norihan bt. Hj. **Azizan** yang **sentiasa memberi** semangat dan **dorongan** serta anak **tersayang Ahmad** Fikri yang sentiasa setia **menanti kepulangan ayahnya, juga** ibu bapa dan **ahli keluarga** yang lain di **atas segala pengorbanan** yang **telah** diberikan di **sepanjang** tempoh pengajian.

Ahmad Rusli Bin Din
Sekolah Siswazah, UUM.
Program UUM/IAB 1996.

ABSTRAK

Tumpuan kajian **ini ialah** ke **atas** stail kepemimpinan pengetua dan iklim organisasi ke **atas guru-guru di Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman**. Tiga **ratus tiga** puluh **orang responden** telah **dipilih** untuk **menjalankan** kajian **ini**. Dalam kajian **ini** iklim organisasi dan **faktor-faktor demografi dikaitkan dengan** stail kepemimpinan pengetua.

Empat belas hipotesis kajian telah dibina **dalam** kajian **ini**. **Keputusan** kajian telah diperolehi **dengan menggunakan berbagai-bagai kaedah analisis yang terdapat di dalam Program SPSS (Statistical Package of Social Science), termasuklah Ujian - t, ANOVA, Analisis Korelasi, Analisis Regresi dan Crosstab**.

Kajian ini memmjukan terdapat perhubungan yang **signifikan** di antara iklim **organisasi dengan stail kepemimpinan pengetua**. Walau **bagaimanapun, amat kecil** korelasi yang **signifikan di antara faktor-faktor demografi dengan stail kepemimpinan pengetua**. **Ujian - t** menunjukkan tidak terdapat perbezaan di **antara** guru lelaki dan perempuan ke **atas stail kepemimpinan pengetua**.

Keputusan kajian memmjukan iklim **organisasi** mempunyai kesan **besar** ke **atas** penampilan stail kepemimpinan pengetua **tetapi faktor-faktor demografi adalah kecil**.

Oleh itu, terdapat **aspek-aspek** yang **lain** yang **dianggap dapat** menyumbang ke **atas penampilan stail** kepemimpinan pengetua yang **cemerlang**. **Kajian-kajian** seterusnya boleh dijalankan **untuk mengenal pasti faktor-faktor** lain yang **akan** menyumbang ke **arah penampilan stail kepemimpinan pengetua yang lebih unggul**.

ABSTRACT

The focus of this research is on the principals' leadership style and **organisational** climate of the teachers in Kota **Setar** Secondary School, Kedah Darul **Aman**. Three hundred and **thirty respondents were chosen to carry out the research**. In this research, **organisational** climate and demographic factors were to be related with the principals' leadership style.

Fourteen research hypotheses were developed in this research. The result has been **finalized** by using various **analysis** methods in the Statistical Package of Social Science (SPSS), including t - test, ANOVA, **Correlation Analysis**, Regression **Analysis** and Crosstab.

The study showed that there is a significant correlation between **organisational** climate and principals' leadership style. However, there is a very small correlation between demographic factors and **principals' leadership** style. T - test proved that there is no significant **differences** of gender on the principals' leadership style.

The result showed that organisational climate has an impact on the principals' **leadership** style but very little impact on the demographic **factors**.

Therefore there are other aspect that may contribute positive effect on excellent **principals'** leadership style. Further research can be done to **identify** other **factors** that may contribute towards excellent **principals'** leadership style.

KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA	ii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Pernyataan Masalah	5
1.4	Objektif Kajian	6
1.5	Persoalan Kajian	7
1.6	Hipotesis Kajian	9
1.7	Kepentingan Kajian	11
1.8	Batasan Kajian	12
1.9	DefinisOperasional	12

BAB 2 KERANGKA KONSEPSUAL

2.1	Pendahuluan	15
2.2	Konsep Kepemimpinan	16
2.3	Perkembangan Teori-teori Kepemimpinan	20
2.4	Definisi dan Konsep Stail Kepemimpinan	35
2.5	Definisi dan Konsep Iklim Organisasi	46
2.6	Faktor Demografi dan Hubungannya Dengan Stail Kepemimpinan	48
2.7	Kajian-kajian Berkaitan Stail Kepemimpinan dan Iklim Organisasi	53
2.8	Rumusan	57

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	58
3.2	Kerangka Kajian	58
3.3	Pembolehubah-pembolehubah	58
3.4	Pengukuran Pembolehubah	63
3.5	Instrumen Kajian	65
3.6	Kesahan Soalan	65
3.7	Sumber Data	66
3.8	Pentadbiran Soal Selidik	68
3.9	Sampel Kajian	69
3.10	Pemarkahan Untuk Analisis Data	70

BAB 4 PENEMUAN HASIL KAJIAN

4.1	Pendahuluan	75
4.2	Pulangan Soal Selidik	76
4.3	Data dan Huraian Maklumat Guru-guru	77
4.4	Persepsi Guru-guru Terhadap Stail Kepemimpinan Pengetua	90
4.5	Keputusan Ujian Hipotesis	92
4.6	Rumusan	101

BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	102
5.2	Ringkasan Kajian	103
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	103
5.4	Kesimpulan	105
5.5	Implikasi	105
5.6	Cadangan-cadangan Untuk Kajian Masa Hadapan	107
5.7	Batasan Yang Ditempuhi	109

BIBLIOGRAFI	110
--------------------	-----

LAMPIRAN	118
-----------------	-----

SENARAI JADUAL

Jadual	muka swat
3.1 Bilangan sekolah berdasarkan gred dan lokasi	6 8
4.1 Bilangan sampel cadangan dan sampel yang diperolehi	7 6
4.2 Data maklumat guru	7 8
4.3 Analisis guru lelaki dan perempuan dengan umur	8 2
4.4 Analisis guru lelaki dan perempuan dengan taraf perkahwinan	8 3
4.5 Analisis guru lelaki dan perempuan dengan tahap pendidikan akademik	8 3
4.6 Analisis guru lelaki dan perempuan dengan pengalaman bertugas	8 4
4.7 Analisis guru lelaki dan perempuan dengan kategori gred sekolah	8 5
4.8 Analisis guru lelaki dan perempuan dengan lokasi sekolah	8 5
4.9 Analisis umur dengan tahap pendidikan akademik guru-guru	8 6
4.10 Analisis umur dengan pengalaman bertugas guru-guru	8 7
4.11 Analisis umur dengan kategori gred sekolah	8 7
4.12 Analisis umur dengan lokasi sekolah	8 8
4.13 Analisis pengalaman bertugas dengan kategori gred sekolah	8 8
4.14 Analisis pengalaman bertugas dengan lokasi sekolah	8 9
4.15 Analisis stail kepemimpinan pengetua paling dominan dari persepsi guru-guru	9 0
4.16 Analisis persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua sekolah menengah di bandar dan luar bandar meliputi sekolah menengah gred A dan B.	9 2

	muka surat
4.17 Korelasi antara pembolehubah	93
4.18 Korelasi iklim organisasi dengan stail kepemimpinan pengetua	94
4.19 Ujian - t bagi guru lelaki dan perempuan dengan stail kepemimpinan pengetua	96
4.20 Analisis varian bagi umur guru-guru dengan stail kepemimpinan pengetua	97
4.21 Analisis varian bagi taraf perkahwinan guru dengan stail kepemimpinan pengetua	97
4.22 Analisis varian bagi tahap pendidikan akademik guru dengan stail kepemimpinan pengetua	98
4.23 Analisis varian bagi pengalaman bertugas guru dengan stail kepemimpinan pengetua	99
4.24 Ujian - t bagi kategori gred sekolah dengan stail kepemimpinan pengetua	99
4.25 Ujian - t bagi lokasi sekolah dengan stail kepemimpinan pengetua	100

SENARAI RAJAH

muka **surat**

Rajah 3.1 : Kerangka Konseptual Menunjukkan Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Stail Kepemimpinan Pengetua.	62
Rajah 3.2 : Persamaan Bagi Analisis Regresi	73

BAB 1

PENGENALAN

1.1: PENDAHULUAN.

Dunia semasa **mengalami** perubahan yang **amat** pesat dalam pelbagai bidang. Perubahan **ini** **meliputi** sektor pendidikan. Justeru itu setiap negara di dunia **terseret** dalam arus perubahan tersebut, **termasuklah** negara **kita** Malaysia. **Bagi menangani perubahan ini** pemimpin negara **kita** bukan sahaja **mengutarakan** Wawasan Negara yang **tersendiri**, malahan mereka **juga** menyarankan pembinaan **rupa** bentuk dan **citra bangsa** Malaysia mengikut **acuan kita sendiri** (Mat Nor Daim , 1996).

Dalam arena **pendidikan**, Malaysia **maju** ke hadapan kerana mempunyai Wawasan Pendidikan Negara (**WPN**) dengan agenda-agenda yang mesti dilaksanakan ke **arah** menjayakan Wawasan Negara. **Mengikut** Hickman dan **Silva** (1984) kemampuan untuk **menggubal dan** merealisasikan sesuatu wawasan sudah **cukup membuktikan** bahawa pendidikan **kita** sedang berada **di tahap** yang cemerlang.

Justeru itu semua **peringkat** warga pendidik **dari** kumpulan membuat **dasar hingga** kepada tenaga **pelaksana** meliputi kepemimpinan di **peringkat** sekolah dan **para** guru yang berjuang

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abdul Ghani Ishak (1993) Stail Kepemimpinan Pannetua Sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor Darul Ehsan Dan Kaitannya Dengan Kepuasan Bekerja di Kalangan Guru-Guru, Tesis Sarjana Pendidikan, (Tidak diterbitkan) Universiti Pertanian Malaysia, Malaysia.
- Aminuddin Mohd Yusof (1994) Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi; Model Guru dan Tentera , Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Agassi, J.B (1982) Comparing The Work Attitudes of Women and Men , Lexington Books, D.C. Heath, Lexington, Massachusetts.
- Balkheyour, Adnan Ahmed (1982) Effective Administrative Leadership , Doctoral Disertation, Claremont Graduate School. U.S.A.
- Bass B.M (1981) Stogdill's Handbook of Leadership. The Free Press; New York.
- Bennis, W dan Nanus, B (1985) Leaders; The Strategies for Taking Charge , Harper & Row, New York.
- Blake R. Robert dan J.S. Mouton (1964) The Managerial Grid , Gulf Publishing Company; Houston.
- Cheong Heng Yuen (1986) Relationship Between Principal Leadership Behavior And The Job Satisfaction of Teachers. Tesis M. Ed.(Tidak diterbitkan) University of singapom, Singapore.
- Dex, Shirley (1988) Women's Attitudes Toward Work. Macmillan Press, London.
- Douglas Mc Gregor (1960) The Human Side of Enterprise , McGraw - Hill Book Co. New York.

Drucker, P.F (1992) Managing For The Future; The 1990s and Beyond , Peguin Books, U.S.A.

Fadzilah Hj. Md. Noor (1990) Tingkahtaku Pentadbiran dan Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Pahang Darul Makmur , Tesis Sarjana Pendidikan (Tidak diterbitkan) Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Fex. J. M dan Cumow. B (1994) Third Age Career: Meeting The Corporate Challenge, Gower Publishing Limited, Hampshire, England.

Fiedler, Fred F (1976) A Theory of Leadership Effectiveness , Mc Graw Hill Co; New York.

_____ dan J.K. Garcia (1987) New Approaches To Leadership Cognitive Resources And Organization Performance, John Wiley, New York.

Filley, Allan C., R. J. House dan Kerr (1976) Managerial Process and Organizational Behavior, Scott, Foreman and Company, Glenview, III (edisi kedua).

Getzels, J. W dan Guba, E.S. (1957) Social behavior and the Administrative , process. School Review. New York.

Gream K (1989) The Primary School Head Teacher, Kogan Page Ltd. London.

Handoko, T.H (1984) Manwement , Yogyakarta . Percetakan BPFE.

Halpin, A. W dan Winer, B. J (1957) A Factorial Study of The Leader Behavior Descriptions , Dalam Stogdill dan Coon. 'Leader Behavior '. Columbus: The O.S.U. The Bureau of Research, Ohio State University. Columbia.

Halpin, A.W dan Crofts, D.B (1963) The Organizational Climate of School , University of Chicago. Midwest Administration Center Chicago.

Halpin, A. W dan Croft, D.B (1966) The Organizational Climate of Schools, Theory and Research in Administration, Mac Millan Publishing, Co. New York.

Hanapiah Hj. Arshad (1980) Developing A Strategy For Training Programe of School Principals in Malaysia. What Can Be Learned From American Experience , Disertasi Ph.D, (Tidak diterbitkan) Univemity of California. Santa Barbara.

Haslina Abd Rahim (1996) Pengaruh Iklim Organisasi Ke atas Kepuasan Bekeria Guru-Guru Sekolah Menengah di Bandaraya Ipoh , Tesis Sarjana Sains Pengurusan, (Tidak diterbitkan) Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

Hemphill, J.K dan Coons, A.E. (1957) Development of The Leader Behavior Description Ouestionnaire , dalam R.M. Stodgill dan A.E. Coons (Ed) Leader Behavior: Its Description and Measurement., Bureau of Business Research, Ohio State University. Columbia.

Hersey, P. W dan Blanchard K.H (1982) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (4th. ed).Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc. New Jersey..

(1988) Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources. (5th. ed) Englewood Cliffs, Prentice-Hall. New Jersey.

Hickman, C.R. & Silva, M.A. (1986) Creating Excellence, Plume, New York

Hisham Yahya Altalib (1991) Panduan Latihan Bagi Petugas Islam, The International of Islamic throught, Herdon, Virginia, Amerika Syarikat. (Terjemahan), Nurin Enterprise, Kuala Lumpur.

Hollander, Edwin P(1975) Leadership Dynamic, The Free Press. New York.

Holt, D (1990) Management, Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

- House, R. J (1971) A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness
Administrative Science Quarterly, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs,
California.
- dan Filley, A.C (1969) Managerial Process and Organizational
Behavior, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, California.
- Hoy, W.K dan Miskel, Cecil.G (1991) Educational Administration: Theory,
Research and Practice, Fourth Edition. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- (1996) Education Administration , Theory
Research and Practice, 5th Edition. Mc Graw Hill, USA.
- (1978) Educational Administration: Theory
Research and Practice, Random Research, Inc. New York.
- Huges, RL., Curphy G.J dan Robert C.G (1993) Leadership: Enhancing the
Lesson of Experience, Richard D. Irwin. Boston, U.S.A.
- Hussein Mahmood (1993) Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah, Dewan
Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Ibrahim Mamat (1993) Kepimpinan Sekolah. Teori Untuk Praktis, Kumpulan
Budiman Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Jaafar Muhamad (1991) Asas Pengurusan, Fajar Bakti Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Juhary Ali (1987) Asas Pengurusan, Edisi Awal, Universiti Sains Malaysia, Pulau
Pinang.
- Koontz, Hand Weihrich, H (1988) Management, 9th Edition. Mc Graw Hill Book
Company. New York.

-
- (1992) **Pengurusan**, (Terjemahan). Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Kunz, D.W dan Hoy, W.K (1976) Leadership **Style** of Principals and The **Profesional Zone of Accentence of Teachers**. Educational Administration Quarterly, 12. Fall.
- Likert, R dan Jane Gibson, L (1976) **New Ways of Managing Conflict**, Mc-Graw Hill Company. New York.
- Loh, AI (1986) **The Relationship Between Organization Structure And Teacher Motivation In A Samuel of Primarv School In Singapore 1984**, Tesis M. Ed. (Tidak diterbitkan) National University of **Singapore**, Singapore.
- Miles, M. B (1969) **Learning to Work In Groups** , Teacher College , Press. New York.
- Mohd. Majid **Konting** (1990) **Kaedah Penyelidikan** , Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Mok Soon Sang (1995) **Pendidikan Di Malaysia** , Siri Pendidikan Perguruan, **Kumpulan** Budiman Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Morphet, E.L., Johns, R.L. dan Reller, T.L.,(1982) **Educational Organization and Administration: Concept, Practices and Issues**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Noran Fauziah Yaakob & Ahmad Mahdzan Ayob, (1992). **Guru dan Perguruan**, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Peppers, L dan Ryan J (1986) **Discrepencies Between Actual and Aspired Self: A Comparison of Leaders and Nonleaders Group and Organization Studies**, Scoot, Poresmen and Company Gilennview II.

Rahimah Hj Ahmad (1981) The Relationship Between Leadership Styles, School Climate and Student Achievement of The Elementary School Principalship In The Federal Territory of Kuala Lumpur, Disertasi Ph. D, (Tidak diterbitkan), University of Southern.

Razali Mat Zin (1989) Teori Kepimpinan Dalam Pengurusan, Sekolah Ekonomi dan Pentadbiran Awam. Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

_____ (1990) **Kepimpinan Dalam Pengurusan**, Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.

_____ (1993) **Kepimpinan Dalam Pengurusan**, Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.

Robbins (1993) Organizational Behavior, 6th. ed. Mc. Graw Hill Co. New Jersey.

Sekaran Uma (1992). Research Method for Business, John Wiley and Sons. Inc. New York.

Shea, Gordon, F. C (1991) Managing Older Employees, Jossey-Bass Publisher San Francisco.

SPSS (1984). The Basics SPSS for Windows, Chicago SPSS Inc.

Stogdill, R.M. (1974) Hand Book of Leadership, A Survey of Theory and Research, The Free Press. New York.

_____ (1989) **Handbook of Leadership and Research**, New York : The Free Press. A Division of Mac Millan Publishing Co. Inc.

Tunku Ismail Tunku Mohamad Jewa (1972) The Administration and Organization of National Secondary School in Penang: Practices Problem and Trends, Disertasi Ph.D.(Tidak diterbitkan) University Malaya, Kuala Lumpur.

Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1994) Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian, Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.

Wideen, M.F., dan Andrew (1984) Implications for Praticce, Dalam D. Hopkins dan M. Wideen (ed) “ Alternative Perspectives on School Improvent” The Fahnerpress. New York.

Wynn, R dan Guditus, W. Charles (1984) Team Management: Leadership by Consensus, Charles E. Merill Publishing Co. Ohio. U.S.A.

Yong Sow Chun Jenny (1986) The Relationship Between Teacher Job Strees, Tesis M. Edu. (Tidak diterbitkan) National University of Singapore, Singapore.

Yulk, G.A (1981) Leadership In Organizations, Prentice- Hail Inc. Englewood, California.

————— (1989) Leadership In Organizations, (Second Edition), Prentice- Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1991) Pentad hiran Pendidikan, Fajar Bakti Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.

JURNAL DAN ARTIKEL

Fraser, B.J dan Fisher, D.J (1988) “Assessing and Improving School Climate, Evaluation and Research Education” . Vo12 (3).

House, R.J dan Mitchell, T. R (1974) Path-Goal Theory and Leadership. Journal of Contemporary Business. Vo13.

Hoy, W.K dan Bonnie, L. B (1988) Leadership Behavior of Principals and The Zone of **Acceptence** of Elementary Teacher, Educational **Administration** Journal, Vo126.

Kozłowski, S. W.J dan Doherty, M. L (1989) Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue, Journal of Applied Psychology. Vo174 No 4. Michigan State University. U.S.A.

Lee Ong Kim (1994). Peningkatan Kepimpinan Pendidikan , Jurnal Pengurusan Pendidikan, Jld. 04 (01). Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, Sri Layang, Genting Highlands, Pahang D.M.

Lunenburg F.C dan Allan Ornstein, C (1991) “**Educational Administration: Concept and Practices**”, Wodsworth Publish@ Company.

Mat Nor Daim (19%) “**Wawasan Pendidikan Teras Pendidikan Bertaraf Dunia**”, Artikel Persidangan Pendidikan Nasional Ke-4, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, Sri Layang, Pahang Darul Makmur.

McFarlanda L. J, E. Snn L.E dan Childress J.R (1994) Diaiogues With 100 Top Leaders, 21th Century Leadership, United States of America.

Rahimah Ahmad dan Mohd Yaakob (1988) “**Tingkah Laku Kepimpinan dan Amalan Profesionalisme di Kalangan Pantadbir Pendidikan di Malaysia: Satu Tinjauan Bahan Kajian**” , Kertas Kerja di Bentangkan di Konvensyen Keenam mengenai Kepimpinan Profesionalisme dalam Pendidikan, anjuran Persatuan Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur, 8 - 10 September.

Sutherland, F (1994) Teachers Perceptions of School Climate , Journal Educational Leadership. Vol 13.